

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO 07

ARIANE PIRIRIMA DE ALMEIDA CAVALCANTE
Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M.Sc.

Meu Presente

Ariane Piririma de Almeida Cavalcante
Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade
Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN, Brasil.
MBA em Marketing Estratégico pela FARN,
Natal/RN, Brasil.

Natal
2010

Meu presente de aniversário

O aniversário é uma das datas comemorativas mais esperadas, principalmente pelas crianças, devido à escolha do tema, os doces e, é claro, os presentes.

Era quase fim de janeiro e o verão se despedia rapidamente. Mais duas semanas, as férias escolares terminariam e o aniversário de Pedro chegaria. Naquela manhã, o menino acordou eufórico pela proximidade da data e, durante o café da manhã, cobrou, antecipadamente, seu presente à Fernanda.

Fernanda Andrade, uma jovem mãe dedicada, “desdobrava-se” para satisfazer os desejos dos filhos. Ainda muito nova ela se casou e deu à luz aos gêmeos Caio e Pedro. Nesse ano os meninos completaram cinco anos com uma festa temática do Ben 10.

Pedro sempre foi mais ativo e ansioso; Caio era mais tranquilo e sempre gostou de ler. “Antenadíssimos” nas questões relacionadas à tecnologia, ambos, adoravam videogame. A “febre” do momento na escola dos meninos era o Nintendo DS - videogame portátil com duas telas separadas de LCD de três polegadas cada, ambas com uma resolução de 256 x 192 pixels. Esse era um acessório indispensável na hora de pegar o transporte escolar e na hora do intervalo das aulas: todos jogavam seus videogames portáteis e nada de lanche.

No natal passado, Pedro e Caio ganharam da avó o tão “sonhado” Nintendo DS, mas faltavam os jogos. Pedro não só queria os jogos do seu novo brinquedo, ele precisava, deles, também, para ser a criança mais feliz do mundo no seu aniversário do Ben 10. Então, Fernanda entrou em ação na busca pelos jogos do Nintendo DS.

Uma semana após o pedido do filho, Fernanda voltou frustrada para casa, pois havia ido aos três shoppings da cidade e nenhum sinal dos jogos. Sentou-se no sofá pensando em uma solução rápida, afinal em uma semana seria a festa, e ela tinha exatamente cinco dias úteis para o presente está em suas mãos. Como não tinha os jogos em lojas físicas, “o Google entrou em ação”. Após alguns sites e confirmações de credibilidade, Fernanda os encontrou. Após alguns cliques no site “Aqui sempre tem”, passou o cartão,

compra aprovada e “entregaremos seu produto em três dias úteis em embalagem para presente”.

Quinta-feira, véspera da festa, nenhum sinal do produto. Uma rápida ligação para portaria, por desencargo de consciência, e nenhuma encomenda para o apartamento 301.

Sexta-feira, duas horas para o início da festa, outra ligação para a portaria e nenhum caminhão de entrega apareceu.

Assim, Fernanda saiu para festa dos seus filhos sem presente.

Primeira ligação

No caminho para o salão de festas, Fernanda telefonou para o SAC do site. Depois de conversar com dois atendentes e reconfirmar seus dados cadastrais para ambos, foi passada para um terceiro. De acordo com o último atendente, o sistema estava lento e passando por atualizações. Minutos depois, a ligação caiu.

Segunda ligação

Fernanda não se deu por vencida. Calmamente digitou os números e mais uma vez a confirmação de dados; cinco minutos depois, finalmente, conseguiu dizer para a atendente o seu problema. Fernanda sabia que sua entrega ainda estava no prazo - naquela sexta-feira encerrava-se o prazo de cinco dias úteis - porém, queria saber a localização exata do seu produto. Minutos depois, mais dois atendentes e nenhum deles sabiam dizer onde os jogos estavam. Por fim, o sistema, que já estava lento, saiu do ar. Fernanda não insistiu no atendimento; naquele momento sua preocupação era o que ia dizer para os filhos sobre o tão esperado presente.

A festinha dos meninos foi um sucesso. Fernanda explicou, pacientemente, aos filhos que a compra havia sido finalizada com sucesso, mas, devido algum problema com a transportadora, os jogos não haviam sido entregues. Ela prometeu que iria ligar na manhã seguinte para saber a nova data de entrega. Caio abraçou a mãe e voltou a brincar; Pedro, um tanto triste,

abraçou a mãe e disse que esperaria a finalização da compra e agradeceu a bela festa do Ben 10. Fernanda, com o coração apertado, consolou o filho.

Terceira Ligação

Nos fins de semana, a família Andrade acordava um pouco mais tarde. Mas, como não de costume, logo cedo Fernanda estava de pé, na cozinha, preparando o café da manhã. Entre uma torrada e outra, Fernanda resolveu falar com o SAC do site novamente. Menos de 24 horas após a primeira ligação, o contato foi rápido e eficiente e ela ficou em choque com as informações ditas pela atende:

- Senhora, a transportadora esteve na sua residência para a entrega do produto, quarta-feira, às 10 da manhã, como não havia ninguém em casa, eles retornaram.

- Impossível, tem gente na minha casa o dia inteiro. E essa semana minha secretária ficou de plantão esperando esses jogos. Mesmo que não tivesse ninguém em casa, o que não é o caso, eu moro em um prédio, tem sempre alguém na portaria para receber as correspondências.

- Infelizmente, senhora, consta nos meus registros essa informação. Posso estar ajudando em algo mais?

- Pode. Qual a nova data de entrega?

- Como o produto foi entregue e ninguém estava em casa para recebê-lo, é dado um novo prazo de 72 horas úteis para a nova entrega.

- Minha querida, tinha gente na minha casa sim, mas tudo bem. Em 72 horas úteis estarei com esses jogos?

- Sim senhora, peço que a senhora espere até as 18h00min e seu produto estará em suas mãos, algo mais? A senhora gostaria de anotar o número do protocolo?

- Sim, por favor!

- 2001098076353. Algo mais senhora?

- Não, obrigada.

- O Aqui sempre tem agradece sua ligação e tenha um bom dia.

Ao desligar o telefone, Fernanda deparou-se com Pedro na cozinha:

- Finalizou, mãe?

- Sim filho, quarta-feira seus joguinhos chegam querido. Vamos tomar café?

Os dias passaram rápidos e finalmente a “quarta-feira” chegou. As crianças estavam tão ansiosas que pediram para faltar à escola. Fernanda negou o pedido dos filhos e acrescentou que os deixaria jogar na volta, mesmo sendo proibido vídeo-game durante a semana. E assim, a jovem mãe foi trabalhar. No fim do dia, ao voltar a casa, encontrou os filhos tristonhos na sala. A encomenda não havia sido entregue, novamente. Alguns minutos depois, três atendentes, confirmação de dados, Fernanda foi informada que devido alguns problemas com a transportadora seu produto seria entregue em sete dias úteis. Resignada, a mulher anotou o protocolo e mais uma vez consolou os filhos.

Cancelamento

Após sete ligações, quinze dias de atraso referente ao último prazo dado, quinze protocolos e algumas ameaças jurídicas, nenhum atendente ou supervisor sabia explicar o que estava acontecendo com o produto de Fernanda. Não sabiam a localização; não podiam informar dados sobre a transportadora e não podiam enviar outro produto, porque o estoque estava esgotado. Frustrada e chateada, Fernanda cancelou a compra, anotou seu último protocolo e foi conversar com os filhos.

Caio estava no quarto brincando com os brinquedos espalhados no chão. Pedro, sem que Fernanda percebesse, ouviu toda a conversa. O menino estava tristonho, sentado no canto do sofá, olhando pela janela, quando a mãe se aproximou:

- Tudo bem filho?

- Não, estou triste com sua conversa.

- Você ouviu a conversa da mamãe com a moça do site?

- Sim, todinha! Já sei que você não quer mais os joguinhos.

- Não é isso filho, a mamãe teve que cancelar os joguinhos porque eles não sabiam informar quando eles chegariam e onde eles estavam. O que você está sentindo?

- Uma dor!

- Uma dor onde Pedro?

- Bem no meu peito. Não vou ser a criança mais feliz porque não tenho os joguinhos do meu vídeo-game.

Frustrada, Fernanda colocou o filho no colo. Tentou disfarçar “o nó” na sua garganta que se formava e não podia chorar na frente de Pedro, pois tal atitude só pioraria as coisas. Minutos depois, Caio se aproximou dos dois e tentou consolar o irmão que estava choroso. Após algumas lágrimas, as crianças entenderam a situação e Fernanda prometeu novos jogos e a vida seguiu.

Meses depois

Exatamente dois meses após o primeiro contato, o produto chegou. Caio e Pedro estavam às gargalhadas. Fernanda ouviu o sorriso das crianças do elevador. Ao abrir a porta, Pedro gritou: “Mamãe finalizou!”. Fernanda riu do filho e, então, percebeu que os jogos encomendados há dois meses finalmente haviam chegado. Depois de brincar alguns minutos com os filhos e curtir a novidade, Fernanda foi tomar banho. No banho, ela lembrou que precisava ligar novamente pro SAC do “Aqui sempre tem”, pois havia cancelado a compra.

Um novo problema

Sentada na cama, Fernanda iniciou a odisséia do atendimento telefônico. Vinte minutos depois, conseguiu falar com a atendente:

- Boa noite senhora! Posso ajudar em alguma coisa?

- Boa noite! Há dois meses eu cancelei uma compra que fiz com vocês. O pagamento foi feito pelo cartão de crédito, porém, quando cheguei do trabalho, o produto estava na minha casa. Como devo proceder?

- A senhora deve reenviar o produto pra nossa empresa e uma nota justificando a devolução.

- Não é uma devolução, eu cancelei a compra. Acredito que não devem ter atualizado o sistema e o produto chegou. Tenho interesse em ficar com ele.

- Um minuto, por favor, vou transferir a senhora pro setor de cancelamento.

Minutos depois, um novo atendente e Fernanda detalhou a mesma situação:

- Como devo proceder?

- Senhora consta nos meus arquivos que o cancelamento foi realizado no dia 22 de Março às 9:00 da manhã.

- Correto!

- Diante disso, a senhora precisa reenviar o produto pelo correio pra nossa empresa e será ressarcida pelo custo do envio. Posso passar o endereço?

- Não, o senhor não está entendendo. Meus filhos esperaram dois meses, chorando, por esses jogos e eu não quero devolvê-los, quero pagá-los.

- Infelizmente senhora não vai ser possível, o procedimento da empresa diz que no caso de devoluções é necessário reenviar o produto com uma nota justificando o motivo da devolução.

- Meu Deus, não é uma devolução! Eu posso falar com seu gerente ou supervisor?

- No momento, estou sem supervisor senhora. Posso estar passando o endereço para o envio?

- Não, eu quero pagar um produto que cancelei, mas chegou. Não quero realizar uma devolução.

E a ligação caiu. Fernanda ligou mais uma vez. Depois de meia hora de explicações lógicas conseguiu falar com o gerente supervisor:

- Senhora, o procedimento é este, a senhora envia o produto com a nota de justificativa e realiza uma nova compra.

- Para que tanta burocracia? O produto está aqui, meus filhos já estão usando os jogos. Não é mais fácil realizar o pagamento agora? Vocês entram

no meu cadastro e renovam a compra. Posso falar com alguém superior a você?

- Tudo bem senhora, vou estar transferindo sua ligação pro setor de fidelização do cliente.

- Obrigada!

Respirando fundo, pronta para uma nova briga e a surpresa: apenas cinco minutos e a situação foi resolvida. Fernanda comprou o produto que havia cancelado. A empresa lucrou e o cliente saiu “aparentemente” satisfeito.

A experiência vivenciada por Fernanda e seus filhos ilustra perfeitamente problemas enfrentados por consumidores no momento verdade, a fase final do processo de compra. A tecnologia usada para acelerar os processos, torna-se um entrave burocrático diante do despreparo no repasse de informações e soluções de conflitos. Prejudicando seriamente o confronto entre as necessidades e expectativas do cliente. Sendo assim, que ações organizacionais poderiam se tomadas para melhorar a condução do momento verdade na compra realizada por Fernanda? Como melhorar o processo de comunicação entre os colaboradores e o cliente final? Que soluções tomar em relação aos atrasos e problemas de logística?

NOTAS DE ENSINO

Resumo

O presente caso discorre sobre o processo de compra realizado por uma mãe, ao comprar, pela internet, presentes para os filhos. Reproduz os impactos ocorridos nos momentos da verdade do ciclo do serviço. O relato é narrado sob o ponto de vista da secretária que presenciou todos os acontecimentos “pré e pós compra”, a percepção e a expectativa das crianças. O propósito do estudo é descobrir como a qualidade no serviço pode ser conduzida sem afetar negativamente o momento verdade do ciclo de compra.

Palavras-chave: processo de compra, momento da verdade, ciclo de serviço, percepção e expectativa.

Abstract

This case is about the purchase process performed by a mother, who buys online gifts for her children, reproducing the impacts that occurred in the moments of truth during the cycle of the service. The story is narrated from the point of view of the secretary, who attended all the events "before and after purchase", perception and expectation of the children. The purpose of the study is to figure it out how the service's quality can be conducted without adversely affect the moment of truth of the purchase cycle.

Keywords: purchase process, moment of truth, cycle of service, perception and expectation.

Fonte dos dados

Foram realizadas entrevistas informais com Fernanda, Pedro e Flávia, irmã de Fernanda, para obtenção dos dados primários. Além de narrar o ocorrido, Fernanda forneceu alguns comprovantes e e-mails sobre a compra. Garantindo a veracidade das informações, Fernanda e Flávia autorizaram a divulgação do caso. A narrativa busca contribuir para enriquecer os conhecimentos e proporcionar discussões para solucionar os problemas detectados no ciclo de serviço, na logística e distribuição, visando à melhoria da qualidade de serviços.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação em administração e/ou pós-graduação na área de administração e marketing. A metodologia indicada deverá seguir o seguinte procedimento: 1) explicação sobre qualidade de serviço, ciclo de serviços, momentos da verdade e logística, complementando com outros conceitos da área relativos ao tema; 2) leitura individual e discussão em pequenos grupos; 3) levantamento de soluções para as situações-problema; 4) discussões em plenária; 5) fechamento com orientações conceituais e apresentação feita pelo professor sobre a temática da situação.

Objetivos da Aprendizagem

O meu presente de aniversário aborda problemáticas reais vivenciadas no processo de compra, afetando diretamente a percepção negativa da qualidade dos serviços prestados. Objetiva-se aguçar a visão crítica do aluno sobre como a percepção e a expectativa negativa no ciclo de serviços impacta a qualidade do serviço. Pretende-se desenvolver nos alunos: a) conhecimentos sobre qualidade nos serviços; 2) reflexão sobre satisfação do cliente e comportamento do consumidor infantil; 3) reconhecimento da necessidade de

aperfeiçoamento constante do ciclo de serviços e da logística para obtenção do momento verdade positivo; 4) encontrar alternativas para a solução dos problemas apresentados; 5) possibilidade de articular o conhecimento adquirido com a realidade.

Análise do caso

Com o propósito de auxiliar a problemática acima apresentada, pode-se iniciar a discussão do caso embasando algumas peculiaridades sobre qualidade no serviço, satisfação do consumidor e logística. Sendo assim, estimula-se a reflexão do leitor usando como fundamento pesquisadores sobre o assunto.

Definição de serviço e qualidade no serviço

Em uma definição genérica, serviços poderiam ser entendidos como “tarefas intangíveis que satisfaçam as necessidades do consumidor final e usuários de negócios”, Cobra (2009, p.215). Serviço também pode ser conceituado como “um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome – do destinatário do serviço” (Lovelock e Wright, p. 5). Serviços constituem “processos que consistem em uma série de atividades nas quais vários tipos diferentes de recursos – pessoas, informações, sistemas e infra-estruturas – são utilizados, em interações diretas com o cliente, (Grönroos, p.47).

A qualidade do serviço “são avaliações cognitivas de longo prazo, por parte dos clientes, sobre a entrega dos serviços de uma empresa”, (Lovelock e Wright, p.106). De acordo com Cobra a qualidade dos serviços está diretamente ligada à expectativa e ao valor percebido da qualidade do serviço oferecido. Sendo assim, é o fator determinante da satisfação ou insatisfação do consumidor, (Cobra, 2009). Enquanto a qualidade de um produto está vinculada ao seu bom funcionamento, cuja falha pode ser considerada como

um defeito oriundo de sua fabricação, nos serviços, a qualidade está vinculada diretamente à figura do colaborador que está atendendo no momento, uma falha pode ser considerada pessoal, (Lima, 2007).

Ciclo de serviços

A cadeia contínua de eventos interligados pela qual o cliente passa, à medida que experimenta os serviços que lhe é prestado, denomina-se ciclo de serviços, (Spiller, 2004). É através deste procedimento que são construídas as imagens dos serviços. Segundo Lima (2003), existem dois pontos importantes a serem considerados no ciclo de serviço: o início e o fim do processo. “O início é o momento em que se cria a primeira imagem da empresa e, com isso, define se o cliente dará ou não prosseguimento ao processo de compra. O fim é o momento onde já foi criada a imagem do serviço, definindo se o cliente voltará ou não à organização, (Lima, 2003 p.91).

Hodiernamente os clientes percorrem um longo caminho para alcançar o serviço desejado, visto que as empresas, prestadores de serviços, organizam-se em níveis hierárquicos sequenciais por vezes intransponíveis. Essa burocracia pode acarretar a perda de clientes, se estes não encontrarem o responsável com quem possam falar a respeito do seu problema, (Spiller, 2004).

Percepção e Expectativa

Antes que os clientes comprem um serviço, eles possuem uma expectativa sobre a qualidade do serviço, com base em necessidades individuais. Após comprarem e consumirem o serviço, os clientes comparam sua qualidade esperada com aquilo que realmente receberam, (Lovelock e Wright, 2009). De acordo com Grönroos (2009), a boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, isto é a qualidade esperada. Se as expectativas não forem realistas, a

qualidade total percebida será baixa, mesmo que a qualidade experimentada, medida de modo objetivo, seja boa. “As expectativas do cliente têm um impacto decisivo sobre suas percepções de qualidade”, (Grönroos, 2009, p.69).

Momento da verdade

O conceito de “momentos da verdade” significa, literalmente, que esta é a hora e o lugar de quando e onde o prestador de serviços tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços (Grönroos, 2009, p.73). Las Casas (1999, p. 25) identifica o momento da verdade “como os contatos realizados do cliente junto a um aspecto da empresa, desde à aproximação até o pós-venda”.

O momento da verdade é precisamente o instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor da empresa e, embasado nesse contato, forma sua opinião sobre a qualidade do serviço e, possivelmente, da qualidade do produto. O momento verdade, por si só, não é negativo ou positivo. A forma pela qual esse momento é encarado é que vai transformar o momento em uma experiência positiva ou negativa para o cliente, (Albrecht e Bradford, 1992).

Qualquer análise de operações de serviços deve começar no momento da verdade, na interface empresa-cliente, quando a qualidade percebida pelo cliente é criada, (Normann, 1993).

Satisfação do cliente

A satisfação do cliente é construída por meio da qualidade e do valor do bem ou serviço. Portanto, no conceito de qualidade, existem peculiaridades físicas como durabilidade, desempenho e confiabilidade. No entanto, dentro do conceito de qualidade, inclui-se um componente intangível: a satisfação do cliente - a habilidade de um produto ou serviço satisfazer as necessidades e superar as expectativas do cliente, (Cobra, 2009). “A ligação entre qualidade e satisfação do cliente só existe se houver o comprometimento de todos na

organização, desde a produção até o atendimento de reclamações”, (Cobra, 2009, p.25). De acordo com Grönroos (2009), a qualidade é o que os clientes realmente percebem.

A satisfação é definida como sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho obtido em relação à expectativa existente antes da compra. Segundo Kotler (2001), muitas empresas visam obter uma alta satisfação porque os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma oferta melhor. Já a alta satisfação ou encanto cria afinidade emocional com a marca, não apenas em termos de preferência racional, mas, sobretudo, de fatores emocionais.

Comportamento do consumidor

Segundo Cobra (2009, p.82), “analisar o comportamento do consumidor inclui entender suas atividades físicas e mentais”. As atividades físicas e mentais dos consumidores envolvem sempre, de alguma maneira, um tipo de produto ou serviço, (Kotler, 2001). Todos nós, enquanto míseros consumidores, desempenhamos três papéis ao longo da nossa vida, ao longo do dia, da semana e do mês. De acordo com Cobra (2009) somos: a) usuário – desde o início até o final de um dia, consumimos diversos produtos, mesmo que não os tenhamos comprado; b) comprador – o comprador nem sempre é pagador e nem sempre é usuário e; c) pagador – o chefe da família, nessa função de suprir as necessidades do lar, paga por produtos ou serviços, quer os consuma, quer não.

São três os papéis que o consumidor desempenha e que precisam ser compreendidos e analisados, segundo os autores Sheth, Mittal e Newman (2001): usuário, pagador e comprador, porém, nem sempre esses papéis são realizados pela mesma pessoa.

Comportamento do consumidor infantil

As possibilidades de consumo da criança variam de acordo com suas diferentes fases de idade, conforme descrito por Karsaklian (2000). À medida que vão crescendo suas aptidões cognitivas e seus recursos financeiros, irão se desenvolvendo e conduzindo a um efeito de sinergia e, logo, a uma ampliação da sua esfera de consumo.

Segundo Mc Neal (1992), existe um processo de desenvolvimento da criança como consumidora que se inicia quando ela acompanha os pais ao supermercado e os observa; depois, acompanha-os e solicita produto/serviço; acompanha-os e seleciona bens e serviços sob permissão; acompanha-os e faz suas próprias compras de forma independente; e por fim, quando ela vai sozinha à loja e faz sua escolha e compra de forma independente.

Logística

Como a logística envolve vários processos empresariais que podem ser tanto intrínsecos ou extrínsecos às organizações, o assunto se torna amplo e abrangente no contexto empresarial atual. Para Ching (1999, p.12): “pode-se entender logística como o gerenciamento do fluxo físico de materiais que começa com a fonte de fornecimento no ponto de consumo. É mais do que uma simples preocupação com produtos acabados - o que era a tradicional preocupação da distribuição física”. De acordo com Lambert (1993, p. 17): “A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controles efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos”.

Questões para discussão

1) Aponte quais os principais problemas enfrentados por Fernanda?

- 2) Identifique os momentos verdades na narrativa?
- 3) Avalie a condução da empresa em relação as reclamações de Fernanda.
- 4) Qual a atitude necessária para reverter o momento verdade negativo sofrido por Fernanda?
- 5) Como poderiam ser resolvidos os problemas de logística?
- 6) Redija um e-mail de retratação para Fernanda.

Alternativas de Ação

Problemas enfrentados

Destaca-se: a falta de informação a respeito da localização do produto; despreparo dos funcionários em como conduzir a situação; problemas de comunicação; problemas de logística; descumprimento dos prazos de entrega e a falta de iniciativa dos funcionários para solucionar o problema após a entrega do produto.

Momento verdade

Os precisos instantes em que Fernanda entrou em contato com o site Aqui sempre tem. Durante o processo de compra as percepções e expectativas sofridas por Fernanda e seus filhos até à chegada do produto. A opinião formada por Fernanda a respeito da qualidade ou o nível de qualidade apresentado pela empresa.

Condução do problema

Os colaboradores não demonstraram solicitude para resolver as reclamações. Os funcionários não estavam preparados para lidar com a situação. Os superiores tomaram conhecimento dos problemas enfrentados por Fernanda. Automatismo nas respostas e execução fiel do livro de regras.

Ações preventivas

A empresa poderia treinar melhor seus empregados. Diminuir os níveis hierárquicos, diminuindo os ruídos na comunicação. Os supervisores poderiam mostrar-se mais solícitos e menos engessados para solucionar os problemas. Manter sistemas de informação integrados, confiáveis e de alta velocidade, além de outras tecnologias, com o objetivo de obter maior eficiência e controle operacional.

Logística

Os contratos de parceira poderiam ser revistos. Poderiam estabelecer multas para solucionar o atraso das entregas. Estabelecer um rastreamento de produtos mais eficiente. Planejamento e organização da rede de transporte.

E-mail

Deve constar uma retração. Soluções para os problemas apresentados. A empresa pode tentar reconquistar a confiança de Fernanda, através de benefícios, gentilezas ou brindes.

Referências

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada - Supply chain**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRÖNROOS Christian. **Marketing gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LAMBERT, Douglas M. **Administração Estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. São Paulo: Atlas, 1999.

LIMA, Emanuel Edwan. **Qualidade em serviços**. Disponível em <http://www.ogerente.com.br/novo/colunas>. Acesso em 10 de out. 2010.

LIMA, Miguel, et al. **Gestão de marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LOVELOCK Christopher; WRIGHT Lauren. **Serviços de Marketing e Gestão**. São Paulo, 2001.

MCNEAL, J. U. **Kids as costumers**: a handbook of marketing to children. New York: Lexington books, 1992.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços**: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

SHETH, Jagdish N; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente:** indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SPILLER, Eduardo S, et al. **Gestão de serviços.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.